

De la perception du soutien organisationnel a l'intention de rester : Effet des pratiques RH de développement

From perceived organizational support to intention to stay: The effect of HR development practices

Younes Lamsakhar, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Maha Mhimra, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Bouchra Esslimani, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Marrakech Av. Allal El Fassi - BP 3748 - 40000 Marrakech Université Cadi Ayyad - Marrakech Maroc (Marrakech) 0524 30 46 92 lamsakharyounes@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Lamsakhar, Y., Mhimra, M., & Esslimani, B. (2021). De la perception du soutien organisationnel a l'intention de rester : effet des pratiques RH de développement. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 1-30. https://doi.org/10.5281/zenodo.5722466
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5722466
Received: November 01, 2021

Published online: November 27, 2021

De la perception du soutien organisationnel à l'intention de rester : Effet des pratiques RH de développement

Résumé

Malgré le volume important de travaux de recherche traitant de la problématique de roulement volontaire des employés, la rétention demeure toujours le talon d'Achilles de la plupart des organisations des secteurs public et privé. En se concentrant davantage sur l'intention de quitter, les recherches se positionnent souvent dans une optique curative plutôt que préventive et n'arrivent pas à identifier les facteurs de prévention du roulement. Pour ce, l'intention de rester a été adoptée dans cette recherche pour juger de l'efficacité des politiques sociales adoptées par les banques commerciales au Maroc. La recherche que nous rapportons fait partie d'une étude plus large intégrant trois grappes de pratiques RH, à savoir celles de développement, de motivation et d'autonomisation. L'objectif de cet article est de mieux cerner l'influence des pratiques de développement sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester. Pour les fins de cette recherche, un échantillon de 802 observations exploitables a été rassemblé, et les résultats révèlent l'influence négative de la gestion des carrières, et le rôle médiateur prépondérant que joue le soutien organisationnel perçu. Les résultats sont éloquentes et permettent de produire des recommandations pratiques à l'intention des dirigeants et gestionnaires des organisations enquêtées. Les limites de la recherche sont documentées et permettent de paver le chemin vers des perspectives de recherche futures.

Mots-clés : Pratiques de développement des compétences, Formation, Gestion des carrières, Sécurité de l'emploi, soutien organisationnel perçu, Intention de rester, Secteur bancaire marocain.

Classification JEL : J24, L53, M53, O25

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

While there has been a significant amount of research on the issue of voluntary employee turnover, retention remains the Achilles heel of most public and private sector organizations. By focusing more on intention to leave, research is often positioned in a curative rather than preventive perspective and fails to pinpoint preventive factors of turnover. Hence, intention to stay was adopted in this research to assess the effectiveness of social policies adopted by commercial banks in Morocco. The research we report is part of a larger study incorporating three bundles of HR practices, namely development, motivation and empowerment. The purpose of this paper is to better maps the influence of developmental practices on perceived organizational support and intention to stay. For the purposes of this research, a sample of 802 usable responses was collected, and the results reveal the negative influence of career management, and the prominent mediating role that perceived organizational support plays. The results are compelling and provide practical recommendations for leaders and managers of the surveyed organizations. The limitations of the research are documented and help to pave the road for future research perspectives.

Keywords: Skills development practices, training, career management, job security, perceived organizational support, intention to stay, Moroccan banking sector.

Classification JEL : J24, L53, M53, O25

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Le sujet du turnover reste l'une des préoccupations endémiques des chercheurs et professionnels, de par son coût et impact négatif sur les organisations (Flint et al., 2013). Depuis toujours, il a été considéré comme l'ennui majeur que peut envisager une organisation abstraction faite de son domaine d'activité, et cette réalité n'exclue en aucun cas les banques. Au Maroc, dans son rapport annuel sur la supervision bancaire de 2020, BANK AL-MAGHRIB stipule que durant ces dernières années le turnover a été bien géré et ne dépasse la barre des 2 %. Ce constat nous pousse à croire dans l'efficacité des politiques RH des banques marocaines et alimente notre volonté d'étudier les conséquences attitudinales qui pourraient résulter des pratiques de fidélisation, notamment sur l'intention de rester des employés.

Dans la présente étude, et comme le turnover résulte d'un long processus dont l'intention de quitter en constitue l'une des étapes les plus importantes (Mobley, 1977), nous avons choisi de voir la moitié pleine du verre en optant pour l'intention de rester, plutôt que de quitter, comme variable dépendante, notamment, dans une perspective de prévention et d'anticipation du turnover. Dès lors, pour amenuiser cette hémorragie de perte des collaborateurs et orienter leurs intentions vers une volonté de rester plutôt que de quitter, le rôle du management des ressources humaines s'avère prépondérant dans l'atténuation de ce phénomène à travers des politiques et pratiques RH adaptées, faisant en sorte que les collaborateurs perçoivent un certain soin et attention de la part de l'organisation. Selon Eisenberger & Stinglhamber, (2011), au moment où les employés estiment que l'organisation reconnaît, valorise et récompense leurs contributions, qu'elle se soucie de leur bien-être, autrement dit qu'elle leur procure un soutien organisationnel, ils adoptent des attitudes et des comportements favorables à son égard et manifestent ainsi plus de comportements d'attachement tel que l'enthousiasme et la volonté intentionnelle d'y rester (Arshadi, 2011; Eisenberger et al., 2001; Kudo et al., 2006; Laschinger et al., 2012; Maertz Jr et al., 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002).

À ce titre, les pratiques RH, ou systèmes de travail haute performance s'imposent comme moyens d'action robustes à la disposition des organisations. Il s'agit d'un système de pratiques RH groupées en grappes ou configurations interdépendantes visant à attirer, sélectionner, gérer et retenir le meilleur capital humain (Lepak et al., 2006). Ils fonctionnent de manière synergique pour améliorer les résultats des employés et de l'organisation (Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995). En d'autres termes, selon l'approche systémique, les pratiques RH qui se renforcent simultanément les unes aux autres génèrent des effets synergiques qui produisent des effets supérieurs à ceux constatés par la somme des pratiques prises de manière individuelle (Estiri et al., 2021). En effet, ces pratiques renforcent les croyances des employés que l'organisation valorise leurs contributions et qu'elle se soucie de leur bien-être, ce qui renforce leur intention de rester (Laschinger et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Malgré l'importance de cette question, peu d'études ont examiné les effets de la mise en œuvre de ces pratiques RH dans le secteur bancaire (Cooke et al., 2019; Kloutsiniotis & Mihail, 2018; Liao et al., 2009), et par conséquent leur incidence sur l'intention de rester du personnel bancaire. Partant de ces constats, nous émettons l'hypothèse selon laquelle une action réfléchie sur les pratiques RH de développement, notamment ; la formation, la gestion des carrières et la sécurité de l'emploi ; peut permettre aux organisations opérant dans le secteur bancaire d'augmenter l'intention de leur personnel à rester dans l'organisation. D'où l'objet principal de cette contribution qui consiste à porter des éléments de réponse à la question suivante : Dans quelle mesure la formation, la gestion des carrières et la sécurité de l'emploi agissent-ils sur l'intention de rester du personnel bancaire, et quel rôle médiateur joue le soutien organisationnel perçu ?

Cet article est structuré en deux parties : La première est dédiée à la revue de littérature et à la présentation résumée de la matière théorique afférente aux concepts recrutés, à savoir les

pratiques RH de développement, le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester ; leur lien est également discuté. La seconde partie est consacrée à la présentation des résultats de l'étude empirique quantitative. L'analyse de 802 questionnaires auprès du personnel bancaire permet de produire des recommandations managériales et de pointer quelques limites au niveau de la mise en pratique des politiques sociales de développement dans le contexte étudié.

2. Le lien entre les pratiques RH et l'intention de quitter l'organisation : le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu

Présenté pour la première fois par Eisenberger et al., (1986) (cité dans (Aria et al., 2019)), le soutien organisationnel perçu reflète l'évaluation faite par l'employé du degré d'implication de l'organisation à son égard (Eisenberger et al., 1986). Il est défini comme « la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, à travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail » (Paillé, 2007). Conçu comme moyen permettant de mieux comprendre les comportements humains dans un cadre organisationnel, et plus particulièrement permettant d'appréhender les mobiles poussant un employé à s'investir de façon affective dans son milieu de travail (Safy-Godineau et al., 2020), le soutien organisationnel perçu tire ses origines de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). D'après cette dernière, les comportements et attitudes propices à la performance individuelle sont interprétés par les diverses relations d'échange qui se déroulent au sein des organisations (Safy-Godineau et al., 2020). En d'autres termes, ce n'est qu'à la suite d'une évaluation faite par l'employé de ce qu'il a reçu de son organisation qu'il se verra astreint ou non à adopter certains comportements et attitudes performants (Coyle-Shapiro et al., 2004). Ainsi, le soutien organisationnel perçu suscite chez l'employé un sentiment d'obligation morale à l'égard de l'organisation, qui se traduit par un désir de réciprocité (Organ et al., 2005) cité in (Safy-Godineau et al., 2020)). Le développement d'un rapport de confiance entre les employés et l'organisation est l'un des résultats directs du soutien organisationnel perçu, ces états d'âme aboutissent généralement dans le renforcement des performances au travail, de l'implication organisationnelle, de la satisfaction au travail, et favorisent l'atténuation de l'intention de quitter et du turnover (Eisenberger et al., 2001; Rhoades et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.1. L'influence des pratiques RH de développement des compétences sur le Soutien Organisationnel Perçu

2.1.1. Les pratiques RH

Le rapport employé-organisation est considéré comme un rapport incitation-contribution (Chiang et al., 2011). Conséquemment, une organisation adopte des pratiques RH ou des systèmes de travail haute performance dans l'intention d'inciter ses employés à s'impliquer, s'engager et s'investir de façon à favoriser la performance organisationnelle (Huselid, 1995). Ainsi, lorsqu'une organisation reconnaît les contributions des employés et les respecte par le biais de pratiques RH, ils la considèrent comme étant favorable et amicale (Allen et al., 2003). Chiang et al. (2011) soutiennent l'idée qu'une organisation pourrait adopter des pratiques RH pour signaler aux employés les efforts de soutien organisationnel. De son côté, Liu (2004) note une relation positive et significative entre les pratiques RH (niveau de rémunération, opportunités de développement de carrière, travail-famille, etc.) et le soutien organisationnel perçu. De même, Karatepe & Vatankhah, (2014), et Arefin et al., (2015) ont constaté que lorsque les pratiques RH sont déployées de manière appropriée, ils peuvent créer une impression positive de soutien organisationnel chez les employés.

Sur la base de la relation d'échange et de réciprocité, les pratiques RH montrent comment une organisation crée un environnement de travail où les employés estiment que leur

performance et leur contribution sont prises en compte et valorisées, et ainsi, perçoivent le soutien organisationnel (Rubel et al., 2020). En tant que telles, les pratiques RH constituent une stratégie efficace pour que les employés aient le sentiment de soutien par leur organisation. En effet, il existe une myriade de pratiques RH catégorisées sous forme de grappes ; dans notre étude nous sommes intéressés à celles relatives à la stimulation du développement des compétences à savoir la formation, la gestion des carrières et la sécurité de l'emploi. En tenant compte de toutes les considérations susmentionnées, nous postulons que les perceptions des pratiques RH de développement des compétences dans le secteur bancaire sont associées au soutien organisationnel perçu par le personnel bancaire qui y travaille.

Hypothèse 1 : les perceptions des pratiques RH de développement des compétences exercent une influence significative sur le soutien organisationnel perçu du personnel bancaire

2.1.1.1. La formation

La formation consiste en une dimension des pratiques de RH où les entreprises investissent dans le développement des connaissances, des compétences, des capacités et des autres compétences requises par les employés dans leurs situations de travail de sorte à améliorer la productivité (Gamage, 2014). Les pratiques de formation de même que toutes autres opportunités de développement permettant aux employés de faire progresser significativement leurs compétences et font état d'une organisation qui se soucie des intérêts de ses employés au même titre que des siens (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Plusieurs études ont établi l'association positive entre la satisfaction envers les efforts organisationnels de développement et le soutien organisationnel perçu (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Tansky & Cohen, 2001). Une organisation qui ne procure pas assez d'activités de formation pourrait transmettre une image d'entité insouciante du développement des compétences de son personnel, et donc de son bien-être. Sur la base de ces constats, nous pouvons estimer que plus ces perceptions négatives vis-à-vis des pratiques de formation sont considérables plus les perceptions d'une absence de soutien organisationnel seront plus significatives et vice versa.

Hypothèse 1a : les perceptions des pratiques de formation exercent une influence significative sur le soutien organisationnel perçu du personnel bancaire.

2.1.1.2. La gestion des carrières

La gestion des carrières correspond aux activités menées par l'entreprise pour soutenir le développement de carrière des employés (Baruch & Peiperl, 2000), en les aidant à obtenir des promotions et des augmentations de salaire, et en facilitant leur transition vers des postes de direction (Vinkenburg & Weber, 2012). Elle consiste en une variété de programmes et d'interventions tels que l'évaluation individuelle, les cours de formation, le mentorat, etc (Guan et al., 2015). La gestion des carrières perçue par les employés met en évidence à quel point les employés ont accès à des opportunités de développement de carrière et souligne leur perception subjective du soutien organisationnel (Guan et al., 2014).

Par ailleurs, l'absence d'opportunités d'avancement et de promotion l'image d'une organisation qui ne s'intéresse pas au développement professionnel de ses employés ainsi que de leur bien-être peut être renforcée. Négliger les compétences des employés ainsi que leur ancienneté lorsqu'il s'agit des opportunités de promotion peut être perçu comme un manque de reconnaissance et de mise en valeur de leurs contributions. De ce fait, nous présumons que les messages transmis par les pratiques de gestion des carrières exercent un impact significatif sur le soutien organisationnel perçu par le personnel bancaire.

L'hypothèse présente s'épaula sur les travaux d'Eisenberger et al., (1986) qui suppose que le soutien organisationnel perçu par les employés se renforce dès lors qu'ils estiment que leur

organisation se soucie de leur bien-être, considère, valorise et reconnaît leurs contributions. L'hypothèse peut être également justifiée par les travaux de Langford (2009).

Hypothèse 1b : *les perceptions des pratiques de gestion des carrières exercent une influence positive sur le soutien organisationnel perçu du personnel bancaire.*

2.1.1.3. La sécurité de l'emploi

La sécurité de l'emploi est définie comme « un état psychologique dans lequel les employés varient dans leurs perceptions futures quant à la continuité de leur emploi au sein de l'organisation » (Kraimer et al., 2005). D'après la théorie de l'échange social (Blau, 1964), l'assurance qu'une organisation souhaite retenir un employé est une forte indication du soutien organisationnel perçu, notamment durant le nouveau millénaire où les réductions d'effectif sont assez fréquentes (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Les employés peuvent considérer un niveau élevé de sécurité d'emploi comme une forme de soutien organisationnel, ce qui tend à augmenter leur engagement envers l'organisation (Allen et al., 2003). L'insécurité de l'emploi est associée à une diminution du soutien organisationnel perçu (Rosenblatt & Ruvio, 1996). À ce titre, nous postulons que plus le personnel bancaire a le sentiment d'une certaine continuité et stabilité dans son travail plus leurs perceptions de la présence de soutien organisationnel seraient importantes.

Hypothèse 1c : *les perceptions des pratiques de sécurité de l'emploi exercent une influence significative sur le soutien organisationnel perçu du personnel bancaire*

2.2. Le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester dans l'organisation

L'intention de rester représente la disposition des employés à rester dans l'organisation actuelle avec leur relation d'emploi actuelle sur une base à long terme (Aslam & Safdar, 2012; Johari et al., 2012). Rissanen, (2017) stipule que l'intention de rester montre le dévouement des employés envers leur travail et leur organisation. Aussi, Johari et al., (2012) ont soutenu que l'intention de rester est l'idée contraire de quitter l'organisation à la recherche d'autres emplois.

Eisenberger et al., (1986) définissent le soutien organisationnel perçu en utilisant la théorie de l'échange social et la relation et l'engagement mutuels entre l'organisation et les employés (Aria et al., 2019). Selon cet engagement mutuel, les employés ayant le sentiment que leur organisation les soutient dans des conditions difficiles et stressantes (Rhoades & Eisenberger, 2002), apprécie leurs efforts et leurs contributions, les traite équitablement et leur offre de bonnes conditions de travail (Eisenberger et al., 1986), affichent des sentiments plus positifs à son égard, résistent mieux aux problèmes et aux défis du milieu de travail, et sont plus satisfaits de leur travail (Bakker & Demerouti, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002). Ceci peut à son tour, conduire à une augmentation de l'intention de rester dans leur organisation (Kurtosis et al., 2017).

Les conclusions de certaines études révèlent également que lorsque les employés estiment que les dirigeants et les employeurs les valorisent, les apprécient et se soucient de leur bien-être, leur intention de démissionner diminue (Alfes et al., 2013; Aria et al., 2019; Boxall et al., 2003; Perryer et al., 2010), ils font plus d'efforts en vue d'atteindre les objectifs organisationnels même dans des situations difficiles et stressante et leur intention de rester augmente (Laschinger et al., 2012; Langford, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002), éprouvent un sentiment d'appartenance à l'organisation et sont moins susceptibles de quitter leur emploi et d'en chercher un autre (Arshadi, 2011; Kudo et al., 2006; Maertz Jr et al., 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002).

En référence aux travaux précités, nous supposons que le niveau de soutien organisationnel perçu par le personnel bancaire au moyen des trois pratiques de RH détermine l'intention de rester dans l'organisation et établissons l'hypothèse qui suit :

Hypothèse 2 : le soutien organisationnel perçu exerce une influence positive et significative sur l'intention restée dans l'organisation du personnel bancaire.

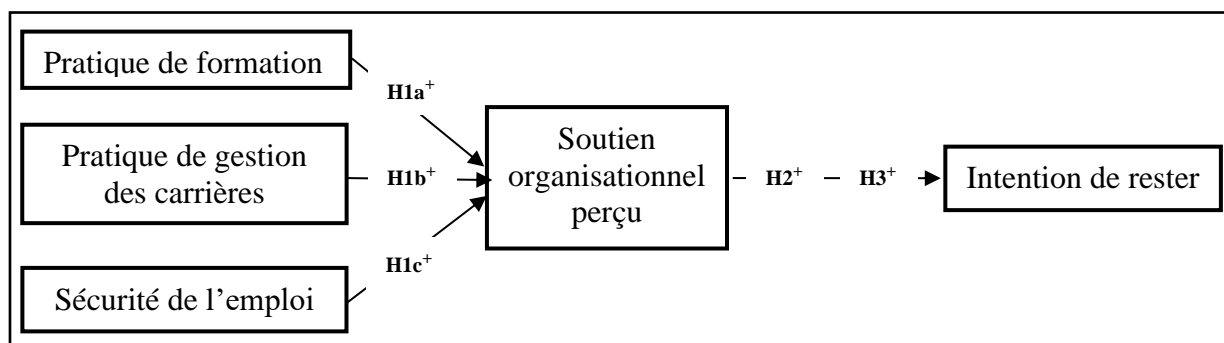
2.3. Le rôle médiateur du SOP dans la relation entre les perceptions des pratiques RH de développement des compétences et l'intention de rester dans l'organisation

Dans son livre « Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non écrits », Rousseau et al., (2014) (cité in (Ndayirata et al., 2020)) précise que « les pratiques RH sont considérées comme les principaux outils par l'intermédiaire desquels les employés et l'organisation contractent l'un avec l'autre dans la mesure où ces pratiques diffusent des messages forts aux individus sur ce que l'organisation attend d'eux et sur ce qu'ils peuvent attendre en retour ». En effet, les employés sont susceptibles d'embrasser diverses attitudes suite aux perceptions des pratiques RH adoptées par une organisation (Meyer & Allen, 1997; Ogilvie, 1986). De leur côté, White & Bryson, (2013) soulignent qu'en vue de pouvoir avoir une influence sur les comportements et les attitudes des employés de sorte à les orienter vers les objectifs de l'organisation, le message transmis à travers l'annonce de ces pratiques est censé être persuasif. Ainsi, il a été prouvé par Tillou & Igalens, (2012) que l'intention des employés à quitter leur organisation, s'atténue dès que les pratiques RH adoptées par celle-ci transmettent des messages de soutien à leur égard.

De ce fait, le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) joue le rôle d'une variable médiatrice entre les perceptions des pratiques RH et l'intention de rester dans l'organisation. Ceci peut être soutenu par l'étude récente de (Kurtessis et al., 2017) appuyant le fait que le soutien organisationnel perçu agit comme une variable médiatrice entre les pratiques RH et l'intention de rester dans l'organisation. En suivant le même raisonnement, nous pouvons présumer que plus les pratiques RH de développement des compétences adoptées dans les entreprises bancaires renvoient des signaux de soutien organisationnel au personnel bancaire plus la volonté de maintenir la relation d'emploi de ce dernier augmente.

Hypothèse 3 : le Soutien Organisationnel Perçu médiate les effets des perceptions des pratiques RH (formation, gestion des carrières et sécurité de l'emploi) sur l'intention de rester dans l'organisation u personnel bancaire.

Figure 1 : Modèle de la recherche



Source : Auteurs à partir de la revue de littérature

3. Méthodes

3.1. Contexte, échantillon et données

Le secteur bancaire au Maroc connaît depuis les années 1980 un développement remarquable tant sur le plan économique que social ; les taux de roulement assez bien maîtrisés (de 0,4% et 2% rapportés par la BAM respectivement entre 2018-2019 et 2019-2020) par l'ensemble des groupes bancaires nous poussent à croire dans l'efficacité des pratiques sociales adoptées par ces derniers. Or, les avis sur l'efficacité des pratiques sociales peuvent sembler parfois mitigés

et subjectifs en l'absence d'enquêtes nationales sur le climat social. Pour ce, nous choisissons le contexte bancaire comme terrain d'étude pour clarifier ce constat.

La recherche que nous rapportons fait partie d'une étude plus large intégrant trois grappes de pratiques RH, à savoir celles de développement, de motivation et d'autonomisation. Pour les fins de cette étude, un échantillon aléatoire de 880 individus a été constitué à partir des salariés de huit banques commerciales implantées au Maroc. Les participants ont été sélectionnés de manière aléatoire en utilisant un schéma stratifié afin que tous les niveaux organisationnels soient représentés dans la base des données. La construction de notre base de sondage s'est appuyée sur deux paramètres : D'une part, notre estimation s'est basée sur l'effectif des salariés rapporté dans le rapport de supervision de la BAM publié en 2018 pour identifier, grâce à la grille d'échantillonnage de Krejcie et Morgan (1970), l'effectif statistiquement représentatif de la population mère ; le calcul donne lieu à un échantillon de 381 individus. D'autres parts, la méthode statistique d'analyse des données, en l'occurrence, l'analyse de la structure de covariance (LISREL) exige de rassembler un nombre d'observations 10 fois supérieur au nombre d'indicateurs (Zheng et al., 2019) ; notre questionnaire comportant 88 items, 880 questionnaires ont été créés pour satisfaire cette règle empirique.

La collecte des données s'est échelonnée du mois de juin 2018 au mois de mars 2020. Les questionnaires ont été administrés, pour la plupart, en face à face, et dans une moindre mesure par voie électronique via des liens créés sur la plateforme « *google forms* ». L'intégralité des questionnaires administrés en face à face a été récupérée soit un taux de retour de 100 %. 53 observations supplémentaires ont pu être rassemblées par voie électronique.

L'ancienneté a été retenue comme critère d'inclusion vu que la présente étude intègre la pratique de gestion des carrières comme variable explicative du soutien organisationnel perçu, et de l'intention de rester ; suivant les recommandations de Wayne et al., (1997) un minimum de cinq années d'ancienneté devrait être considéré dans ce type d'études. À la suite du retrait des questionnaires comportant plus de dix valeurs manquantes, une certaine répétition des réponses (individus ayant répondu en utilisant une seule réponse ex : "Pas du tout d'accord" pour toutes les questions), des valeurs aberrantes, ou moins de cinq ans d'ancienneté chez les salariés notre échantillon final se compose de 802 observations.

Les statistiques descriptives de l'échantillon témoignent d'une distribution qui reproduirait les caractéristiques de la population mère au niveau des sexes (48% hommes et 52% femmes), et de la pyramide d'âges (« *entre 26 et 35 ans* » étant la catégorie dominante avec une proportion dépassant la barre des 49%), bien qu'une certaine polarité puisse être observée au niveau de l'éducation des répondants notamment au niveau des deux catégories masterants (66 %) et licenciés (19%).

3.2. Opérationnalisation des construits

Deux ensembles d'instruments de mesure composés d'échelles relatives aux pratiques RH et aux variables attitudinales ont été employés. Plutôt que d'en produire de nouveaux instruments de mesure, ce qui impliquerait un processus long et coûteux des échelles préalablement validées ont été utilisées pour les fins de cette étude.

Avant de présenter les échelles empruntées de la littérature nous notons que certaines d'entre elles, notamment celles relatives aux pratiques RH sembleraient, à première vue, relativement longues ; des recherches telles que celles de Langford (2003), Paunonen et al. (1985), et Paterson (1994) ont montré qu'il est possible d'obtenir de fortes fiabilités avec des échelles à trois items bien conçues, et qu'au fait de la redondance du contenu l'accroissement de la fiabilité serait marginal si d'autres items sont rajoutés. Bien que ce constat soit appuyé par des preuves empiriques, nous avons choisi d'emprunter des échelles longues pour assurer, tout en évitant la redondance, que toutes les dimensions (facettes) des pratiques RH soient représentées dans notre étude. Nous estimons que les pratiques sociales employées dans le contexte bancaire

marocain pour fidéliser les ressources humaines gardent des spécificités propres à elles et méritent, à priori, d'être identifiées afin d'éviter des biais au niveau de l'étude empirique conséquente.

Pour opérationnaliser la variable pratique de formation, nous avons fait appel à l'échelle de mesure de Geringer et al. (2002) ; l'échelle composée de dix items, dont huit relatifs à la formation, avait démontré sa validité et fiabilité dans plusieurs études antérieures ; pour n'en citer que quelques-unes Osman et al. (2011), Mayes et al. (2016), et Nassar et al. (2018) rapportent des coefficients de fiabilité alpha de 0,95, 0,73 et 0,91 respectivement.

La variable pratique de gestion de carrière est mesurée par une échelle dérivée du '*Voice Climat Survey*' (Langford, 2009) développée par le '*Voice Project*'. Testée dans une étude mobilisant un échantillon de 13,729 répondants de 1279 unités de travail représentant environ 1000 organisations, l'échelle avait démontré un niveau de fiabilité satisfaisant de 0,83. Utilisée dans plus de 250 projets de nature commerciale et non-commerciale sur une population totale dépassant la barre des 250000 employés l'échelle de mesure avait également fait preuve d'une bonne consistance interne (Langford, 2010).

La sécurité de l'emploi est opérationnalisée par l'échelle de Oldham et al. (1986) ; dans cette étude l'échelle composée initialement de 10 items mesurant à la fois la sécurité dans l'emploi et dans l'organisation avait prouvé sa fiabilité avec un coefficient de 0,87. Reprise plus tard par les travaux de Kraimer et al., (2005), l'échelle avait confirmé le caractère notable de sa fiabilité en produisant un coefficient de 0,9. Or, du fait de la redondance du contenu de certains énoncés de l'échelle, et de l'aspect inversé dans la formulation d'autres, seuls six items ont été choisis finalement pour mesurer la variable sécurité de l'emploi.

Pour mesurer le soutien organisationnel perçu six items ont été retenus du '*Survey of Perceived Organizational Support*' aussi connu sous l'appellation '*Exchange Ideology Questionnaire*' comptant 36 énoncés dans sa version originale (Eisenberger et al., 1986). Les critères de sélection des items à partir du questionnaire ont reposé sur le poids des charges factorielles, la formulation des énoncés, et la redondance de leur contenu ; seuls seize items ont témoigné d'une bonne représentation du construit en dépassant le seuil de 0,7 prescrit dans la littérature (Hair et al., 2009), dont six avaient des énoncés inversés, et quatre à caractère redondant. Les études ayant fait usage d'une version abrégée du questionnaire (cinq à huit items) appuient la validité et la fidélité de cette échelle (Eisenberger et al., 2001 ; Eisenberger et al., 2002 ; Horschwarter et al., 2003).

L'intention de rester est sondée par les échelles de mesure de Armstrong-Stassen et al. (2009), et Langford (2009) composée de trois items chacune. Les fiabilités des échelles étaient de 0,84 et 0,89 dans les études d'origine respectives attestant, ainsi, des qualités psychométriques desdites échelles. Nous avons mobilisé deux échelles pour diversifier les dimensions de l'intention de rester et identifier lesquelles pèsent le plus dans ce processus attitudinal chez les salariés.

Toutes les variables ont été mesurées par une échelle de Likert en cinq points (1 : Pas du tout d'accord, 5 : Tout à fait d'accord). Il faut tout de même noter que le choix d'une échelle asymétrique n'induit pas automatiquement une meilleure fiabilité (Churchill et al., 1984), mais repose plutôt sur notre besoin d'identifier une modalité médiane (neutre) importante dans l'étude des perceptions.

Étant donné que toutes les échelles ont été adoptées de travaux en anglais on a essayé de minimiser les imprécisions de traduction souvent inévitables. À cette fin nous avons fait usage de la méthode de traduction « *double back translation* » en 4 étapes largement utilisée en sciences sociales et en gestion (Brislin, 1980). Le processus commence par la préparation d'un document contenant les échelles de mesure dans leur version originale en anglais. Ensuite deux professeurs bilingues ont assisté, chacun, l'opération de traduction de l'anglais au français, et puis après une retraduction de la version française à l'anglais. Assistés par une troisième

personne ayant une parfaite maîtrise de l'anglais une comparaison des deux versions française et anglaise retraduite a été ensuite opérée pour trancher sur la clarté et l'exactitude des traductions. Enfin, des ajustements ont été apportés aux items afin de maîtriser les nuances et imprécisions de langage, les échelles originales et traduites sont présentées dans l'annexe A.

Compte tenu des spécificités de notre terrain d'étude, et pour traiter de l'inapplicabilité de certains énoncés proposés aux employés relatifs aux facettes des pratiques RH et aux attitudes au travail, nous avons soumis notre questionnaire à une validation conceptuelle. Cette procédure recommandée par Hinkin et al. (1999), et illustrée par Yao et al. (2008) nous a permis de retirer toutes les facettes des pratiques RH qui ne s'appliquent pas dans le contexte bancaire marocain, et de dresser le portrait de la représentativité des items qu'on a choisis pour mesurer chaque variable

Seize employés appartenant aux huit banques commerciales enquêtées ont manifesté leur opinion sur les 31 énoncés du questionnaire ; ils ont été appelés à classer les énoncés par variables, et identifier lesquels ne s'appliquent pas pour leur situation de travail. En pratique on a demandé aux sujets de relier chaque item à la variable la plus appropriée selon sa compréhension des items et des construits théoriques. Après la collecte des réponses, des statistiques mesurant le degré d'accord des sujets interrogés ont été produites pour chaque item, et seul les items ayant été placés dans les construits théoriques prévus avec un degré d'accord intersujets élevé ont été conservés. Au terme de cette évaluation de la validité du contenu des échelles de mesure mobilisées dans notre étude, neuf items ont pu être retirés et 22 ont été conservés. Les résultats de la validation conceptuelle sont présentés dans le tableau 1.

3.3. Méthode d'analyse des données

Avant d'entamer l'interprétation des résultats issus des analyses de nos données de terrain, un rappel des principaux choix méthodologiques ainsi que de leur justification devait être, à notre sens, opéré.

Afin d'examiner la validité et consistance interne de nos échelles de mesure, une analyse factorielle exploratoire a été pratiquée au premier chef ; cette analyse permet de donner des indications sur la qualité des items destinés à mesurer chaque construit théorique (Ulman et al., 2012). À ce stade une factorisation en axes principaux ainsi qu'une rotation oblique de type promax ont été appliquées sur la base des recommandations de Fabrigar, Wegener, MacCallum et Strahan (1999), qui encouragent l'utilisation des rotations de type oblique lorsque les facteurs sont censés être corrélés. En effet, nous estimons que les employés ont tendance à développer une évaluation globale " bonne " ou " mauvaise " des pratiques RH qui influencera par la suite leurs attitudes au travail.

Tableau 1 : Validation conceptuelle des échelles de mesure

Echelle originale	Epuration de l'échelle							Niveau d'accord des sujets interrogés (N = 16)	Echelle originale	Epuration de l'échelle							Niveau d'accord des sujets interrogés (N = 16)
	Ne s'applique pas	SEC	CAR	FOR	SOP	INT	Autre			Ne s'applique pas	SEC	CAR	FOR	SOP	INT	Autre	
FOR									CAR								
Q1	9			6			1	0,375	Q1 (CAR1)	1		15					0,9375
Q2 (FOR1)				14			2	0,875	Q2 (CAR2)	1		12	3				0,75
Q3	10			6				0,375	Q3 (CAR3)	1		15					0,9375
Q4 (FOR2)				12			4	0,75	SOP								
Q5 (FOR3)				11			5	0,6875	Q1					5		11	0,3125
Q6	11			5				0,3125	Q2 (SOP1)					16			1
Q7 (FOR4)	1			15				0,9375	Q3 (SOP2)					15		1	0,9375
Q8	11			5				0,3125	Q4 (SOP3)	2				14			0,875
Q9 (FOR5)	2			14				0,875	Q5					9		7	0,5625
Q10	9			4			3	0,25	Q6 (SOP4)					15		1	0,9375
SEC									INT								
Q1 (SEC1)	1	15						0,9375	Q1 (INT1)						13	3	0,8125
Q2 (SEC2)	1	15						0,9375	Q2 (INT2)						16		1
Q3 (SEC3)		13				3		0,8125	Q3 (INT3)						15	1	0,9375
Q4 (SEC4)	1	15						0,9375	Q4 (INT4)						16		1
Q5	9	7						0,4375	Q5 (INT5)						16		1
Q6 (SEC5)		16						1	Q6			9			6	1	0,375

Source : Auteurs à partir de l'enquête de terrain

La phase qui s'ensuit consiste en une analyse factorielle confirmatoire, qui contrairement à son homologue exploratoire, ne s'intéresse pas aux items mais plutôt aux construits latents et leur ajustement aux observations du terrain ; cette étape est également qualifiée d'évaluation du modèle de mesure. Une dernière étape de cette phase confirmatoire permettrait de trancher sur la structure du modèle théorique soumis à l'étude, et de tester les hypothèses de la recherche. La modélisation d'équations structurelles par l'analyse de la structure de covariance (LISREL) a été utilisée lors de cette phase confirmatoire compte tenu du caractère confirmatoire de notre étude, et des particularités de notre échantillon.

4. Résultats

4.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

La lecture des différents indices et tests de l'analyse factorielle exploratoire nous conduit à constater l'aspect méritoire de la validité et fiabilité des échelles de mesures utilisées pour sonder nos construits théoriques (cf. tableau 2).

D'abord, il faut noter que les coefficients affichés au niveau de l'indice KMO, du test de sphéricité de Bartlett, ainsi que des corrélations de Pearson témoignent du caractère parfaitement factorisable de nos données ; en d'autres termes, ils décrivent l'existence d'une structure factorielle sous-jacente évidente qui pourrait être observée à partir des données collectées. En effet le coefficient le plus faible qu'on note au niveau de l'indice KMO atteint 0,712 dépassant largement le seuil minimum de 0,5 suggéré par Malhotra (2016), les corrélations de Pearson satisfont à leur tour les règles de l'art et excèdent commodément le seuil de corrélation minimum $r > 0.3$ pour un niveau de signification $p < 0,01$ recommandé par Hair et al. (2014), les seuils affichés au niveau du test de sphéricité de Bartlett sont tous significatifs ($p = 0.000$).

Ensuite, en examinant les variances des facteurs extraits on s'aperçoit d'un niveau satisfaisant d'information expliquée après l'extraction de chaque facteur. À l'exception de l'intention de départ, le reste des facteurs présentent des taux de variance supérieurs à 60 %. En plus, si l'on prend en considération le taux de 50 % utilisé en sciences sociales et en gestion (Hair et al., 2009) l'intention de départ reproduirait à son tour un niveau acceptable d'information de 49 % qui se rapproche de la norme empirique susmentionnée.

Après retranchement de cinq items défaillants au niveau des qualités de représentation et des contributions factorielles, les 17 items contenus dans les facteurs extraits figurent également dans les cinq facteurs identifiés à partir de la littérature avec une charge factorielle moyenne de 0,84, et une charge moyenne hors facteur de 0,04. Aucune charge croisée notable n'a été identifiée alors que la plus faible contribution factorielle atteint 0,68 et la plus haute 0,86.

Enfin, la lecture des coefficients de fiabilité renseigne sur l'excellente consistance interne des échelles de mesure épurées ; tous les alphas de Cronbach sont compris dans la fourchette s'étalant entre 0,79 et 0,87. En théorie, le minimum acceptable en matière d'alpha de Cronbach doit dépasser la valeur 0,7. Selon la nomenclature dressée par Carricano et Pujol. (2009), les seuils obtenus après l'analyse exploratoire peuvent être qualifiés de bons, voire excellents.

L'épuration des échelles de mesure réalisée dans cette phase exploratoire nous a permis d'éliminer un total de six items : Deux items de l'échelle de la sécurité de l'emploi, deux autres de l'échelle mesurant la pratique de formation, et un dernier relatif à la variable intention de rester. Les items retirés à l'issue de cette phase n'ont pas réussi à répondre aux exigences empiriques prescrites au niveau de la littérature ; le retrait de ces items nous permettra d'avoir une représentation plus honnête de la réalité de notre contexte et par conséquent de produire un modèle statistiquement robuste.

Tableau 2 : Statistiques de l'analyse factorielle exploratoire

Etapes de l'analyse factorielle exploratoire	Factorisation des données				Extraction du nombre de facteurs à retenir	Sélection et interprétation des facteurs				Nombre d'items initial	Nombre d'items après épuration	Fiabilité des échelles
Variables de la recherche	Indice KMO	Test de sphéricité de bartlett	Corrélations des items		Variance expliquée	Qualités de représentation		Contributions factorielles				
			Plus petite	Plus grande		Plus petite	Plus grande	Plus petite	Plus grande			
Gestion de carrière	0,712	Khi-deux = 941,95 ; p = 0,000	0,57	0,68	62,89%	0,52	0,74	0,72	0,86	3	3	0,83
Formation	0,715	Khi-deux = 856,89 ; p = 0,000	0,58	0,65	60,56%	0,52	0,65	0,72	0,80	5	3	0,82
Sécurité de l'emploi	0,732	Khi-deux = 1053,32 ; p = 0,000	0,65	0,68	66,00%	0,62	0,68	0,79	0,83	5	3	0,85
Soutien organisationnel perçu	0,821	Khi-deux = 1579,30 ; p = 0,000	0,53	0,69	63,12%	0,52	0,75	0,72	0,86	4	4	0,87
Intention de rester	0,720	Khi-deux = 1017,74 ; p = 0,000	0,39	0,61	49,18%	0,46	0,51	0,68	0,72	5	4	0,79

Source : Auteurs à partir des résultats IBM SPSS 24

4.2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

4.2.1. Analyse du modèle de mesure

L'analyse factorielle confirmatoire permet d'évaluer le degré de répliquabilité ou de généralisation des résultats d'une enquête quantitative : Elle consiste en la création de variables composites intégrant les scores ou contributions factorielles des items (Hair et al., 2009). Dans un premier temps, l'examen de la fiabilité de cohérence interne par l'indice CR (*composite reliability*), ainsi que de la validité convergente par l'indice AVE (*average variance extracted*) et les communalités des indicateurs (λ_i) s'impose (cf. tableau 3).

L'évaluation de ces indices pointe des anomalies au niveau de la validité convergente de l'intention de rester : L'AVE indique que les items de ladite variable n'arrivent pas à converger vers un construit commun. L'élimination du premier item (INT1) montrant la plus faible communalité ($\lambda_i = 0,634$) a permis de frôler le seuil minimum de 0,5 (AVE = 0,495) recommandé pour l'AVE (Diamantopoulos et al., 2000 ; Hair et al., 2010), et de vérifier, ainsi, le postulat de validité convergente pour l'intégralité des variables. La fiabilité de cohérence interne (CR) est satisfaisante pour tous les construits indiquant que les indicateurs arrivent à mesurer avec sincérité toutes les variables.

Tableau 3 : Statistiques de fiabilité des indicateurs et de validité convergente

Variables de la recherche	Modèle initial		Modèle corrigé		Modèle initial		Modèle corrigé	
	λ_i	t-value	λ_i	t-value	CR	AVE	CR	AVE
Gestion de carrière (CAR)					0,835	0,629		
GC1	0,801	21,835						
GC2	0,844	23,007						
GC3	0,731	20,574						
Formation (FOR)					0,822	0,606		
FOR2	0,735	17,939						
FOR3	0,8	19,526						
FOR5	0,799	19,522						
Sécurité de l'emploi (SEC)					0,853	0,66		
SEC3	0,837	25,289						
SEC4	0,813	24,564						
SEC5	0,786	23,73						
Soutien organisationnel perçu (SOP)					0,872	0,631		
SOP1	0,726	20,923						
SOP2	0,86	25,083						
SOP3	0,805	23,515						
SOP4	0,781	22,814						
Intention de rester (INT)					0,771	0,457	0,746	0,495
INT1	0,634	12,755						
INT2	0,685	13,123	0,692	13,04				
INT4	0,715	17,139	0,742	15,7				
INT5	0,669	16,036	0,675	14,28				

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

Ensuite, l'examen de la validité discriminante a été réalisé, pour ce, le critère de Fornell et Larcker (1981) a été retenu. Pour une validité discriminante satisfaisante, ces auteurs suggèrent que la racine carrée de l'AVE du construit théorique (texte en gras en diagonale) soit plus grande que la corrélation partagée entre le construit et le reste des construits du modèle. Suivant ce principe, les résultats présentés dans le tableau 4 indiquent que les cinq construits théoriques présentent une validité discriminante acceptable.

Tableau 4 : Statistiques de validité discriminante

Variables de la recherche	INT	SOP	GC	FOR	SEC
INT	0,704				
SOP	0,497	0,794			
GC	-0,573	-0,405	0,793		
FOR	0,379	0,437	-0,300	0,779	
SEC	0,651	0,429	-0,578	0,364	0,812

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

Enfin, une fois la validité de notre modèle théorique vérifiée, l'analyse de l'ajustement global du modèle s'impose (cf. tableau 5). Sur la base des résultats de l'analyse de la validité convergente, et des valeurs des indices de modification fournies par SPSS-AMOS 24, le modèle initial a été révisé en éliminant un item de la variable intention de rester (INT1).

Bien que les valeurs minimales aient été remplies pour les deux modèles, la lecture des indices d'ajustement renseigne d'une meilleure robustesse du modèle corrigé en comparaison au modèle initial au regard des indices d'ajustement absolus (X^2 , p, RMSEA, 90% CI, GFI, SRMR), incrémentaux (CFI, NFI) et de parcimonie (X^2 /ddl). Cette supériorité au niveau des indices d'ajustement témoigne du meilleur ajustement du modèle corrigé aux données de l'échantillon.

Tableau 5 : Statistiques d'ajustement du modèle

Modèle	X^2	ddl	X^2 /ddl	p	RMSEA	90% CI	NFI	CFI	GFI	SRMR
Valeur recommandée	Plus grand possible		< 2,0		< 0,10		> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 0,06
Modèle initial	296,724	109	2,722	0	0,046	0,040 ; 0,053	0,955	0,971	0,958	0,0277
Modèle corrigé	145,329	92	1,58	0	0,027	0,018 ; 0,035	0,976	0,991	0,978	0,0216

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

4.2.2. Analyse du modèle structurel

Les coefficients de régression ont été estimés par la méthode de maximum de vraisemblance (ML : Maximum likelihood) sur SPSS-AMOS 24. Le tableau 7 présente les résultats de l'analyse de la structure du modèle de la recherche. Le modèle structurel présente un bon ajustement aux données (X^2 /ddl = 1,580 ; GFI = 0,978; AGFI = 0,968; RMSEA = 0,027; NFI = 0,976 ; CFI = 0,991), et toutes les variables entretiennent de fortes corrélations bilatérales (cf. tableau 6).

Tableau 6 : Statistiques descriptives et corrélations

Variables de la recherche	Moyenne	Ecart-type	Gestion des carrières	Formation	Sécurité de l'emploi	Soutien organisationnel perçu
Gestion de carrière	2,32	0,98				
Formation	3,09	1,09	- 0,3**			
Sécurité de l'emploi	2,81	1,03	- 0,58**	0,364**		
Soutien organisationnel perçu	2,98	1,06	- 0,405**	0,437**	0,429**	
Intention de rester	2,67	0,89	- 0,573**	0,379**	0,651**	0,497**

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

S'agissant de l'influence des pratiques RH de développement sur le soutien organisationnel perçu, les résultats de l'analyse structurelle indiquent, d'abord, que la pratique de formation influence positivement et significativement le soutien organisationnel perçu ($\beta = 0,304$; $p < 0,001$), ces résultats supportent la validation de l'hypothèse H1a. Ensuite, ils signalent que la pratique de gestion des carrières exerce une influence négative et significative sur le soutien organisationnel perçu ($\beta = -0,194$; $p < 0,001$), ce qui nous conduit à valider l'hypothèse H1b. Ils montrent, enfin, l'existence d'effets positifs et significatifs de la sécurité de l'emploi sur le soutien organisationnel perçu ($\beta = 0,207$; $p < 0,001$) ; l'hypothèse H1c est, par conséquent, validée.

Les résultats sont presque similaires lorsqu'il s'agit de l'influence des pratiques de développement sur l'intention de rester à l'exception du lien incluant la pratique de formation. À cet effet, même si les résultats révèlent que la pratique de formation exerce un effet significatif sur l'intention de rester ($\beta = 0,134$; $p < 0,01$), sa magnitude est la plus faible en comparaison aux deux autres pratiques, contrairement à la force de son impact sur le soutien organisationnel perçu qui se place en premier rang comparé aux autres (cf. tableau 6). Dans la même veine, les tests effectués permettent de valider l'hypothèse H2 qui décrit l'impact positif et significatif du soutien organisationnel perçu sur l'intention de rester ($\beta = 0,195$; $p < 0,001$). Les résultats indiquent également que 30 % de la variance du soutien organisationnel perçu est expliquée par les pratiques de développement, alors que plus de 50 % de la variance de l'intention de rester pourrait être expliquée par lesdites pratiques (cf. tableau 7).

Tableau 7 : Statistiques de régression des effets directs

Test des effets directs				
Variables dépendantes	Soutien organisationnel perçu		Intention de rester	
Variables indépendantes	β (e.s.)	t	β (e.s.)	t
Gestion de carrière	- 0,194*** (0,052)	- 4,047	- 0,281*** (0,041)	- 5,527
Formation	0,304*** (0,044)	7,179	0,134** (0,032)	3,225
Sécurité de l'emploi	0,207*** (0,05)	4,195	0,445*** (0,041)	8,032
Soutien organisationnel perçu			0,195*** (0,033)	4,338
Indice de corrélation multiple R^2	0,300		0,506	

*** $p < 0,001$ ($t > 3,29$) ; ** $p < 0,01$ ($t > 2,58$) ; ns (non significatif) = $p > 0,05$ ($t < 1,96$)

Les coefficients de régression β sont standardisés e.s. : Erreur standard

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

Pour tester l'hypothèse traitant du rôle médiateur joué par le soutien organisationnel perçu dans la relation entre les pratiques RH de développement et l'intention de rester, la technique de *bootstrap* a été appliquée. Cette méthode permet de dépasser les limites souvent associées

dans la littérature (MacKinnon et al., 2002 ; Preacher et Hayes, 2004) à l'approche traditionnelle du test de la médiation introduite par Baron et Kenny (1986), ainsi qu'aux biais encourus du fait de l'absence d'une distribution des données suivant une loi normale (Byrne, 2010). Parmi ces atouts, elle fournit aux chercheurs la valeur de significativité des effets spécifiques indirects, et introduit la notion d'intervalle de confiance dans l'analyse et l'interprétation des résultats (Hayes, et Scharkow 2013).

Pour vérifier le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu et sa nature (complète ou partielle) nous avons comparé les effets directs des pratiques de formations sur l'intention de rester aux effets spécifiques indirects intégrant la variable médiatrice. En effet, comme le montrent Roussel et al. (2005) la médiation peut être observée sous deux formes : Complète, lorsque le médiateur transmet intégralement l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante annulant ainsi l'effet direct entre les deux variables, ou partielle, lorsque le médiateur transmet une part de l'impact sans pour autant annuler l'effet direct entre les deux variables indépendantes et dépendantes. Il est à noter que les effets spécifiques indirects résultent du produit des liens causaux entre la variable dépendante et indépendante en présence du médiateur, abstraction faite de l'impact direct de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Les résultats présentés dans le tableau 8 décrivent l'état d'une médiation partielle. Bien que le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu soit confirmé, manifestement cet effet n'est que partiel. Les effets directs de la gestion des carrières ($\beta = -0,239$; $p < 0,001$), et ceux de la sécurité de l'emploi ($\beta = 0,402$; $p < 0,001$) sur l'intention de rester demeurent significatifs malgré l'introduction du soutien organisationnel perçu. Les hypothèses H3b et H3c sont dès lors validées témoignant que les pratiques de gestion des carrières et de sécurité de l'emploi impactent l'intention de rester via le soutien organisationnel perçu, et même en l'absence du médiateur les effets desdites pratiques seraient appréciables. Cependant on constate que l'effet de la formation sur l'intention de départ devient non significatif en présence du soutien organisationnel perçu ($\beta = 0,075$; $p > 0,05$) ce qui confirme l'hypothèse d'une médiation complète. Ce résultat renseigne du fait que l'impact des pratiques de formation sur l'intention de rester est expliqué dans son intégralité par le soutien organisationnel perçu. L'interprétation de ces résultats permet de valider l'hypothèse H3a.

Tableau 8 : Statistiques de régression des effets spécifiques indirects

Test des effets indirects					
Hypothèses	β	Bande supérieure	Bande inférieure	R ²	Décision
Gestion de carrière --> SOP --> Intention de rester	- 0,031***	-0,057	-0,015	0,524	Acceptée
Formation --> SOP --> Intention de rester	0,046***	0,026	0,079		
Sécurité de l'emploi--> SOP --> Intention de rester	0,03***	0,014	0,055		

*** $p < 0,001$ ($t > 3,29$) ; ** $p < 0,01$ ($t > 2,58$) ; ns (non significatif) = $p > 0,05$ ($t < 1,96$)

Les coefficients de régression β sont standardisés

Les coefficients β se rapportent aux effets spécifiques indirects

Source : Auteurs à partir des résultats IBM AMOS 24

5. Discussion des résultats

En matière de l'impact direct des pratiques de développement sur le soutien organisationnel perçu, d'une part, et l'intention de rester, d'autre part, on constate l'existence d'effets significatifs entre toutes les variables du modèle. Or, si l'on examine de près les poids relatifs

de chaque variable, on se rend compte que les pratiques de développement exercent des impacts différentiels sur l'intention de rester que sur le soutien organisationnel perçu. En effet, alors que l'influence de la formation sur le soutien organisationnel perçu est la plus importante ($\beta = 0,304$; $p < 0,001$) comparée à celle de la sécurité de l'emploi ($\beta = 0,207$; $p < 0,001$), qui vient en deuxième place, et la gestion de carrières en dernière place ($\beta = -0,194$; $p < 0,001$), lorsqu'il s'agit de l'effet sur l'intention de rester la formation se positionne en troisième place ($\beta = 0,134$; $p < 0,01$) derrière la gestion des carrières ($\beta = -0,281$; $p < 0,001$), et la sécurité de l'emploi ($\beta = 0,405$; $p < 0,001$).

Ce constat est pointé par Cohen et al. (2003) qui expliquent qu'au niveau des modèles intégrant de multiples variables explicatives, le coefficient de régression de celle qui entretient la plus faible corrélation avec la variable à expliquer peut devenir plus faible en la présence du reste des variables du modèle. Et c'est en fait ce scénario qu'on observe au niveau de notre modèle ; la pratique de formation est celle la moins corrélée à l'intention de rester ($r = 0,379$; $p < 0,01$) comparativement au reste des variables du modèle, et par voie de conséquence son effet direct sur l'intention de rester ($\beta = 0,075$; $p > 0,05$) est le seul à devenir insignifiant lors de l'insertion du soutien organisationnel perçu comme médiateur. Contrairement à l'idée que nous en avons couramment construite, ce résultat est un exemple éloquent du fait que la dépendance n'induit pas automatiquement à la causalité directe.

Ce retrait en matière du coefficient de régression de la formation sur l'intention de rester s'explique donc par le fait de l'introduction du soutien organisationnel perçu comme variable médiatrice. En plus, l'effet de médiation à caractère "complet" exercé par le soutien organisationnel renseigne sur la nature non-linéaire de l'effet de la formation sur l'intention de rester. Une fois le médiateur introduit, on se rend compte effectivement que l'effet direct de la formation sur l'intention de rester s'annule.

Ce résultat appuie également l'hypothèse que l'impact de la formation sur l'intention de rester est mieux expliqué en présence du soutien organisationnel perçu ; cela peut être observé au niveau des effets spécifiques indirects (cf. Tableau 8), et plus précisément au respect du poids du coefficient de régression de la pratique de formation ($\beta = 0,046$, $p < 0,001$) comparé à celui de la gestion des carrières ($\beta = 0,031$, $p < 0,001$), et de la sécurité de l'emploi ($\beta = 0,03$, $p < 0,001$). Mathématiquement ce résultat est parfaitement logique étant donné que le calcul des effets spécifiques indirects s'appuie sur une opération reposant sur la multiplication des coefficients de chemins relatifs aux effets directs (Hayes, 2009) ; vu que l'effet du soutien organisationnel sur l'intention de rester est le même dans l'équation de médiation, et que l'effet de la formation sur le soutien organisationnel perçu est le plus important parmi les pratiques de développement, on constate que l'effet spécifique indirect le plus important est celui intégrant la variable formation.

Du point de vue théorique nos résultats sont concordants avec la littérature bien que certaines nuances puissent être constatées au niveau de la pratique de gestion de carrières. En effet, nos résultats ont pu montrer qu'en conformité à la théorie de l'échange social, et dans une logique de réciprocité, plus l'offre des pratiques de développement est perçue positivement plus le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester des employés est renforcée, à l'exception de la gestion des carrières qui est négativement corrélée à l'ensemble des variables, et impacte négativement les variables à expliquer de notre modèle.

Concernant le lien entre la pratique de formation et l'intention de rester nos résultats rejoignent ceux de Chew et Chan (2008), qui constatent dans leur étude l'insignifiance de l'effet direct de la formation sur l'intention de rester en l'existence du soutien organisationnel perçu comme médiateur. Or, contrairement à ces auteurs qui ne rapportent aucun effet direct significatif de la gestion des carrières sur l'intention de rester, nos résultats témoignent de l'existence d'un effet négatif entre les deux variables.

Dans la même veine, Armstrong-Stassen et al. (2009) rapportent des résultats similaires à ceux de notre étude en montrant le rôle médiateur central que joue le soutien organisationnel perçu dans la relation liant les pratiques de formation et les opportunités de carrière à l'intention de rester. En effet, sur la base des arguments de la théorie de l'échange social, de la norme de réciprocité, et à la lumière des résultats de leur étude empirique ces auteurs concluent que les employés dont les possibilités d'avancement étaient limitées et dont le travail était devenu routinier percevaient leur organisation comme moins favorable que ceux qui ne connaissaient pas de plafonnement de carrière.

Nos résultats s'alignent également à ceux de Cao et al. (2014) lorsqu'il s'agit de l'effet de la carrière sur le soutien organisationnel perçu. Ces auteurs confirment l'hypothèse selon laquelle la satisfaction à l'égard de la carrière impacterait positivement le soutien organisationnel perçu, qui sans pour autant exercer un rôle médiateur impacterait à son tour l'intention de rester. Seulement, il faut rappeler que dans notre étude la gestion des carrières est perçue négativement dû à l'insatisfaction ressentie par les employés enquêtés vis-à-vis de cette pratique, d'où l'effet négatif que nous rapportons au niveau de nos résultats.

Dans la littérature, les effets de la sécurité de l'emploi sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester sont également documentés et épaulent les résultats de notre étude de terrain. Par exemple Allen et al. (1999) indiquent que la sécurité de l'emploi impacte significativement le soutien organisationnel perçu. Une méta-analyse produite par Rhoades et Eisenberger (2002) fournit des résultats similaires concernant la sécurité de l'emploi et confirme l'effet du soutien organisationnel sur l'intention de rester. Kurtosis et al. (2017) montrent dans une étude plus récente l'effet méritoire de la sécurité de l'emploi sur le soutien organisationnel perçu et l'impact significatif de ce dernier sur l'intention de rester.

6. Conclusion

Sur la base de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, nous avons produit un modèle conceptuel pour examiner l'effet des pratiques de développement sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester. Les résultats de l'étude réalisée auprès d'employés de huit banques commerciales marocaines témoignent de l'existence d'effets significatifs des pratiques de développement sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester, et confirment le rôle médiateur majeur du soutien organisationnel perçu. Les résultats de notre étude s'ajoutent au corpus théorique traitant de la rétention des employés et permettent de produire des contributions théoriques et pratiques.

Sur le plan théorique, notre recherche apporte trois contributions majeures :

D'abord elle explique, sous le prisme de la théorie de l'échange social, que plus les pratiques de développement sont perçues positivement, plus le support organisationnel perçu est important motivant, ainsi, les employés à rester en poste, et vice-versa. En milieu de travail les employés attribuent souvent des qualités humaines à l'organisation en évaluant son degré de souci pour leur bien-être et, dans une logique de réciprocité, tendent à développer des attitudes et comportements favorables ou défavorables à son égard (Eisenberger et al., 1990). En effet, ce constat peut être déduit à partir de nos résultats : Alors que les pratiques de formation et de sécurité de l'emploi ont pu produire des effets positifs sur l'intention de rester via le soutien organisationnel perçu, la perception négative de la gestion de carrières a provoqué l'effet inverse.

Ensuite, elle mobilise la notion d'intention de rester au lieu de l'intention de départ. Dans la littérature ces deux notions ont été longtemps considérées comme les deux faces d'une même pièce (Black and Stevens, 1989 ; Johnston, 1995). Or des études telle celle de Cho et al. (2009) pointent les limites de cette spéculation, et montrent que l'effet du soutien organisationnel perçu peut être deux fois plus important sur l'intention de rester que sur l'intention de départ. Nous nous sommes basés également sur les définitions des deux concepts pour montrer que même au

niveau théorique, voire même sémantique, ces deux concepts ne décrivent pas des états d'esprits dont les déclencheurs seraient des parfaits antipodes. En effet, alors que l'intention de rester décrit la volonté de continuer en poste (Tett et Meyer, 1993), l'intention de départ renvoie à la décision délibérée de quitter l'organisation, et suppose le dernier engrenage dans la séquence cognitive de départ volontaire (Mobley et al., 1978). A partir de ces constats, et vu que ces deux concepts décrivent des états émotionnels différents il serait fallacieux de supposer que les facteurs qui agiraient sur l'intention de départ auraient le même effet, toutefois inversé, sur l'intention de rester.

Enfin, elle met en relief le rôle médiateur qu'exerce le soutien organisationnel perçu entre les pratiques de développement et l'intention de rester. Malgré le caractère partiel de la médiation en matière des pratiques de gestion des carrières et de sécurité de l'emploi, le soutien organisationnel perçu arrive à médiatiser complètement l'impact de la formation sur l'intention de rester. Ce résultat explique que le lien entre l'offre de formation et l'intention de rester n'est pas évident en l'existence d'autres pratiques RH. Cet effet peut être mieux ponctué en la présence du soutien organisationnel perçu.

Sur le plan pratique, nos résultats permettent de formuler des recommandations à l'intention des gestionnaires des ressources humaines, et des concepteurs des politiques sociales :

D'une part, à notre sens, il serait pertinent de lancer des sondages annuels pour évaluer le degré de satisfaction et de bien-être au travail des employés. Certes, en l'absence d'enquêtes nationales sur les conditions de travail dans le secteur bancaire on s'interroge sur l'adéquation des pratiques sociales aux besoins et attentes des salariés. Les résultats de notre étude épaulent cette interrogation et pointent des anomalies au niveau de la gestion des carrières. Bien que la formation permette l'assimilation et l'appropriation des nouveaux, procédés et techniques, la préparation des employés aux futures affectations professionnelles, ainsi que de parer aux mauvaises performances passées, et quoique la sécurité de l'emploi soit bien gérée par les enseignes bancaires, la gestion des carrières laisse à désirer. Vu que l'avancement de carrière dépend au premier plan des objectifs annuels, l'insatisfaction majeure fréquemment rapportée concerne le caractère parfois inatteignable de ces objectifs. À cet effet nous estimons que le management par objectifs pourrait, dans cette situation, conduire à de meilleures performances au travail source d'évolutions rapides dans les postes et d'une meilleure gestion de carrières, du fait de la concertation, et de la faisabilité des objectifs qu'il implique.

D'autre part, l'évaluation constante de l'efficacité des pratiques de développement permettrait d'offrir des plans d'action concrets notamment lors des changements de générations en milieu de travail ; à cet effet l'examen cyclique de la pyramide d'âges est primordial. En effet, les études intergénérationnelles ont pu montrer que les valeurs professionnelles diffèrent d'une génération à l'autre, ce qui implique des attentes et besoins au travail différents. La gestion des carrières n'échappe pas à cette logique et devrait être, donc, étudiée de près, et contextualisée pour assurer de meilleures expériences au travail garantes d'une meilleure stabilité du personnel. Outre l'aspect générationnel, et cette fois-ci par le biais de la GPEC, les pratiques de développement devraient être pondérées et prendre en considération les particularités et la précarité de certains profils d'employés, car, naturellement, lorsqu'il s'agit de profils rares ou de catégories socioprofessionnelles hautement qualifiées dont la compétence et les services sont fortement sollicités sur le marché de travail, la fidélisation par les pratiques de développement devrait offrir des solutions adaptées davantage.

Au regard des caractéristiques de cette population, et du fait de leurs qualifications et de l'existence d'opportunités externes, à notre sens, l'attention devrait se porter plus sur la gestion des carrières que sur la formation ou la sécurité de l'emploi de cette catégorie d'employés. Le benchmark des politiques sociales appliquées dans le secteur pourrait apporter des solutions supplémentaires en la matière.

Bien que nous ayons fait appel à la méthodologie la plus appropriée pour répondre à notre problématique de la recherche, il sied important de rappeler les quelques limites qui la regardent : D'abord, nous soulignons le caractère transversal des données recueillies sur le terrain, et qui ont supposé l'établissement d'arguments de nature inférentielle plutôt que causale. Le fait d'avoir rassemblé des observations à une seule reprise nous limite à un moment précis de l'histoire, et nous prive de l'analyse des attitudes des employés sur une période de temps. A cet égard, une étude longitudinale dont la prétention serait d'évaluer l'efficacité de notre modèle de la recherche permettrait d'examiner davantage à partir de la perception des pratiques de développement le changement de la nature du soutien organisationnel perçu, et de l'intention de rester sur une période de temps. Cette approche permettrait également d'évaluer l'efficacité des efforts organisationnels dans l'accompagnement du personnel, l'adaptation aux changements, et l'amélioration continue en matière des politiques sociales.

Ensuite, s'agissant de la méthode d'échantillonnage, nous estimons que le schéma stratifié adopté pose quelques limites, notamment, lorsqu'il s'agit de strates difficilement accessibles sur le terrain, soit de par leur rareté telle les directeurs régionaux, soit de par leur indisponibilité ce qui nous a poussé parfois de recourir à la convenance (ce constat compromet la généralisation de nos résultats). Quoique la méthodologie d'analyse des données ait permis de prouver la validité et fiabilité de nos instruments de mesure, et parallèlement celles de notre modèle de la recherche, pour pallier l'insuffisance relative à la généralisation des résultats, une révision du design de la recherche devrait être opérée en intégrant, par exemple, une étude qualitative subséquente qui par le biais d'entretiens permettrait de renforcer la validité de nos résultats.

En plus, il faut rappeler que le caractère spécifique des pratiques sociales dans le secteur bancaire marocain nuirait également à la généralisation de nos résultats. Les particularités du personnel bancaire, ayant impliqué un design spécifique des pratiques de développement interfèrent avec la possibilité de généralisation des résultats à d'autres secteurs tels le secteur du logiciel (*software industry*) par exemple, dont la population d'employés est composée principalement d'ingénieurs, ou à l'industrie pharmaceutique, voire même aux institutions du secteur public. À notre avis, des contextualisations du modèle devraient avoir lieu avant de l'opérationnaliser dans d'autres secteurs d'activité.

En outre, notre étude a produit des résultats pour toute la population sans pour autant préciser les différences de perception qu'il pourrait y avoir au niveau des différentes strates de l'échantillon. À titre d'exemple, les variables démographiques (Age, niveau hiérarchique, ancienneté, enseigne bancaire, etc.) pourraient enrichir le modèle et donner lieu à une discussion plus nuancée de la réalité de notre terrain.

Enfin, nous rapportons une limite relative au degré de compréhension des questions. En dépit de nos efforts de simplification du lexique employé dans les énoncés, lors de la collecte des observations on s'est aperçu, en effet, qu'à l'heure de renseigner les questionnaires quelques répondants éprouvaient des difficultés, la plupart du temps, de nature linguistique ce qui nous nous a obligé d'écarter quelques observations contenant des valeurs aberrantes. Pour pallier cette insuffisance, il serait donc judicieux que dans une étude future une traduction des échelles de mesure à langue arabe (langue maternelle) soit également opérée.

Bibliographie

- (1) Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- (2) Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- (3) Ans, D. V., Annelies, M., & Dirk, B. (2006). Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Management School*.
- (4) Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- (5) Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140.
- (6) Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81.
- (7) Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 201-220.
- (8) Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
- (9) Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- (10) Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- (11) Asil, Seyyed Mohammad Noe Pasand, Esmaeel Malek Akhlagh, et Sahar Maafi. « Analyzing the relationship between Human Resource Management (HRM) activities and employee's Intention to stay in the organization through organizational commitment ». *International Journal of Agriculture and Crop Sciences* 5, n° 19 (2013): 2247.
- (12) Aslam, M. S., & Safdar, U. (2012). The influence of job burnout on intention to stay in the organization: mediating role of affective commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 4016-4025.
- (13) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (14) Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- (15) Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.
- (16) Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.

- (17) Black, J.S., Stevens, G.K., 1989. The influence of spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3), 585–592.;
- (18) Blau, P. (1964). Power and exchange in social life.
- (19) Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International journal of human resource management*, 12(7), 1107-1125.
- (20) Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443-463.
- (21) Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196-214.
- (22) Brislin, Richard W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material," in *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, Harry C. Triandis and J.W. Berry, eds. Boston: Allyn & Bacon, 389-444.
- (23) Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014). Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.
- (24) Carricano, M. & Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson Education France
- (25) Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- (26) Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the Portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988.
- (27) Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
- (28) Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- (29) Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*.
- (30) Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.
- (31) Churchill G. A., Jr. et Peter J. Paul (1984), Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales : A Meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 360-375
- (32) Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- (33) Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
- (34) Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job'?. *Journal of management studies*, 41(1), 85-106.

- (35) Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- (36) Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- (37) Diamantopoulos, Adamantios and Judy A. Siguaw (2000), *Introducing LISREL*, Thousand Oaks: Sage.
- (38) Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- (39) Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- (40) Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- (41) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- (42) Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- (43) Eketu, C. A., & Ogbu Edeh PhD, F. (2015). Social intelligence and employee intention to stay. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 2(1), 27-34.
- (44) Estiri, M., Dahooie, J. H., Vanaki, A. S., Banaitis, A., & Binkytė-Vėlienė, A. (2021). A multi-attribute framework for the selection of high-performance work systems: the hybrid DEMATEL-MABAC model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 970-997.
- (45) Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- (46) Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*.
- (47) Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- (48) Gamage, A. S. (2014, March). Organizational Citizenship Behaviour among Employees in SMEs in Japan: An Analysis of the Link with HRM Practices. In *Proceedings of International Conference on Business Management* (Vol. 10, pp. 129-140).
- (49) Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(1), 5-30.
- (50) Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- (51) Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., ... & Ye, L. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 136-145.
- (52) Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.

- (53) Guchait, P. (2007). Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support and psychological contracts. University of Missouri-Columbia.
- (54) Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*.
- (55) Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis*.
- (56) Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Essentials of marketing research* (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- (57) Halid, H., Kee, D. M. H., & Rahim, N. F. A. (2020). Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Stay in Private Higher Education Institutions in Malaysia: The Role of Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 0972150920950906.
- (58) Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- (59) Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?. *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.
- (60) Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2(2), 175-186.
- (61) Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 63(3), 438-456.
- (62) Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- (63) Ichniowski, C., Shaw, K. L., & Prennushi, G. (1995). The effects of human resource management practices on productivity.
- (64) Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- (65) Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- (66) Johari, J., Tan, F. Y., Adnan, Z. U. R. I. N. A., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter?. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- (67) Johnston, J., 1995. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management* 6 (5), 53–71.
- (68) Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organizational support and turnover intentions: Evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 103-119.
- (69) Karemu, G., Kahara, G., & Josee, V. M. (2014). An analysis of the effect of employee recruitment strategies on employee retention at Equity Bank, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(17), 90-97.
- (70) Kepes, S., & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In *The Oxford handbook of human resource management*.
- (71) Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*.

- (72) Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 389.
- (73) Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- (74) Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S., & Aizawa, Y. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504-513.
- (75) Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- (76) Langford, P. H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999a) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35, 1127-1140.
- (77) Langford, P. H. (2010). Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1), 41-53.
- (78) Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- (79) Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*.
- (80) Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- (81) Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes (Doctoral dissertation).
- (82) MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- (83) MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- (84) Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- (85) Malhotra N.K. (2016), *Marketing research : An applied orientation* (6th edition), Pearson.
- (86) Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J., & Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261-1290.
- (87) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- (88) Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- (89) Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T., 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, 408-414.

- (90) Murugappan, S., & Durga, S. P. (2015). What Make Faculty Retention Strategies Effective?. International Information Institute (Tokyo). Information, 18(4), 1203.
- (91) Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four-and five-star hotels in Egypt. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17(1), 1-21.
- (92) Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2020). Intention de départ volontaire, pratiques de GRH et équipements de travail dans les hôpitaux publics burundais: Le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu. Revue de gestion des ressources humaines, (3), 26-42.
- (93) Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. Group & Organization Studies, 11(4), 335-359.
- (94) Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. Academy of Management Journal, 29(3), 599-608.
- (95) Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications.
- (96) Osman, I., CF, T. H., & Galang, M. C. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the service sector. International Journal of Business and Management, 6(2), 147.
- (97) Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. Ilr Review, 47(2), 173-188.
- (98) Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Bulletin de psychologie, (4), 349-355.
- (99) Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (1985). The validity of formal and informal personality assessments. Journal of Research in Personality, 19, 331-342.
- (100) Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. Management Research Review.
- (101) Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. Journal of Consumer Research, 21, 381-391.
- (102) Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. Behavior research methods, instruments, & computers, 36(4), 717-731.
- (103) Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4), 698.
- (104) Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. Journal of applied psychology, 86(5), 825.
- (105) Rissanen, A. (2017). An investigation into voluntary employee turnover and retention factors in sport organizations.
- (106) Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. Journal of organizational behavior, 17(S1), 587-605.
- (107) Rousseau, D. M., De Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits. Pearson Education France.
- (108) Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Roussel P., Wacheux F. de Boeck, 298-324.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). Applied Multiple

- regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- (109) Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*.
 - (110) Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2020). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et management public: la Revue du RECEMAP*.
 - (111) Sanjeevkumar, V., & Wei, W. (2012). A case study on determinants of human resource practices influencing retention of employees in Kedah State Development Corporation, Malaysia. *International Journal of Business and Social Research*, 2(2), 42-53.
 - (112) Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.
 - (113) Tett, R.P., Meyer, J.P., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (2), 342–346.
 - (114) Tillou, C., & Igalens, J. (2012). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 22-43.
 - (115) Uraon, R. S. (2018). Examining the impact of HRD practices on organizational commitment and intention to stay within selected software companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 11-43.
 - (116) Verbarg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
 - (117) Vinkenbarg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592-607.
 - (118) Wang, H., Ma, B., Liu, X., & Liu, S. (2014). Job security and work outcomes in China: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(7), 1069-1076.
 - (119) Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
 - (120) Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.
 - (121) White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?. *Human relations*, 66(3), 385-406.
 - (122) Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
 - (123) Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., & Bernard, P. (2019). Introduction à la modélisation d'équations structurelles: AMOS dans la recherche en gestion. PUQ.

Annexes A : Traduction des échelles de mesure

CONSTRUIT	SOURCE	ITEMS (VERSION ORIGINALE)	TRADUCTION DES ITEMS
GESTION DES CARRIERES			
Q1	Langford (2009)	Enough time and effort is spent on career planning	On consacre suffisamment de temps et d'efforts à la planification des carrières.
Q2		I am given opportunities to develop skills needed for career progression	J'ai la possibilité de développer les compétences nécessaires à la progression de ma carrière.
Q3		There are enough opportunities for my career to progress in this organisation	Il y a suffisamment d'opportunités pour faire progresser ma carrière dans cette organisation.
SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU			
Q1	Eisenberger et al. (1986)	The orgaanization really cares about my well-being	L'organisation se soucie réellement de mon bien-être.
Q2		The organization is willing to extend itself to in order to help me perform my job to the best of my ability	L'organisation est prête à s'étendre pour m'aider à accomplir mon travail au mieux de mes capacités.
Q3		The organization cares about my opinions	L'organisation se soucie de mes opinions
Q4		The organization takes pride in my accomplishments at work	L'organisation est fière de mes réalisations au travail.
Q5		The organization cares about my overall satisfaction at work	L'organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail
Q6		The organization considers my goals and values	L'organisation tient compte de mes objectifs et de mes valeurs
INTENTION DE RESTER			
Q1	Stassen et Ursel (2009)	Barring unforeseen circumstances, I would remain in this organization indefinitely	Sauf circonstances imprévues, je resterais indéfiniment dans cette organisation.
Q2		If I were completely free to choose, I would prefer to continue working in this organization	Si j'étais complètement libre de choisir, je préférerais continuer à travailler dans cette organisation.
Q3		I expect to continue working as long as possible in this organization	Je compte continuer à travailler aussi longtemps que possible dans cette organisation.
Q4	Langford (2009)	I am likely to still be working in this organisation in 2 years time	Il est probable que je travaille encore dans cette organisation dans deux ans.
Q5		I would like to still be working in this organisation in 5 years time	J'aimerais travailler encore dans cette organisation dans 5 ans.
Q6		I can see a future for me in this organisation	Je vois un avenir pour moi dans cette organisation.

SECURITE AU TRAVAIL			
Q1	Oldham et al. (1986)	I will be able to keep my present job as long as I wish.	Je pourrai conserver mon emploi actuel aussi longtemps que je le souhaite.
Q2		My current organization will not cut back on the number of hours I work each week.	Mon organisation actuelle ne réduira pas le nombre d'heures que je travaille chaque semaine.
Q3		I am confident that I will be able to work for my organization as long as I wish.	Je suis convaincu(e) que je pourrai travailler pour mon organisation aussi longtemps que je le souhaite.
Q4		My job will be there as long as I want it.	Mon emploi sera là aussi longtemps que je le voudrai.
Q5		Regardless of economic conditions, I will have a job at my current organization.	Quelles que soient les conditions économiques, j'aurai un emploi dans mon organisation actuelle.
Q6		I am secure in my job.	Je me sens en sécurité dans mon emploi.
FORMATION			
Q1	Geringer et al., (2002)	Provide a reward to employees.	Offrir une récompense aux employés.
Q2		Improve their technical job abilities.	Améliorer leurs compétences professionnelles techniques.
Q3		Improve employees interpersonal abilities, i.e. how well they relate to others.	Améliorer les capacités interpersonnelles des employés, c'est-à-dire leurs relations avec les autres.
Q4		Remedy employees past poor performance	Remédier aux mauvaises performances passées des employés.
Q5		Prepare employees for future job assignments.	Préparer les employés à de futures affectations professionnelles.
Q6		Build teamwork within the company.	Développer le travail d'équipe au sein de l'entreprise.
Q7		Provide substantial training when employees first start working in the company.	Fournir une formation substantielle lorsque les employés commencent à travailler dans l'entreprise.
Q8		Help employees understand the business, e.g. knowledge of competitors, new technologies, etc.	Aider les employés à comprendre l'entreprise, en les informant par exemple sur les concurrents, les nouvelles technologies, etc. "
Q9		Provide employees with the skills needed to do a number of different jobs, not just one particular job.	Fournir aux employés les compétences nécessaires pour effectuer un certain nombre de tâches différentes, et pas seulement une tâche particulière.
Q10		Teach employees about the company's values and ways of doing things.	Apprendre aux employés les valeurs et les façons de faire de l'entreprise.

Source : Auteurs à partir de la revue de littérature et des résultats de la traduction.